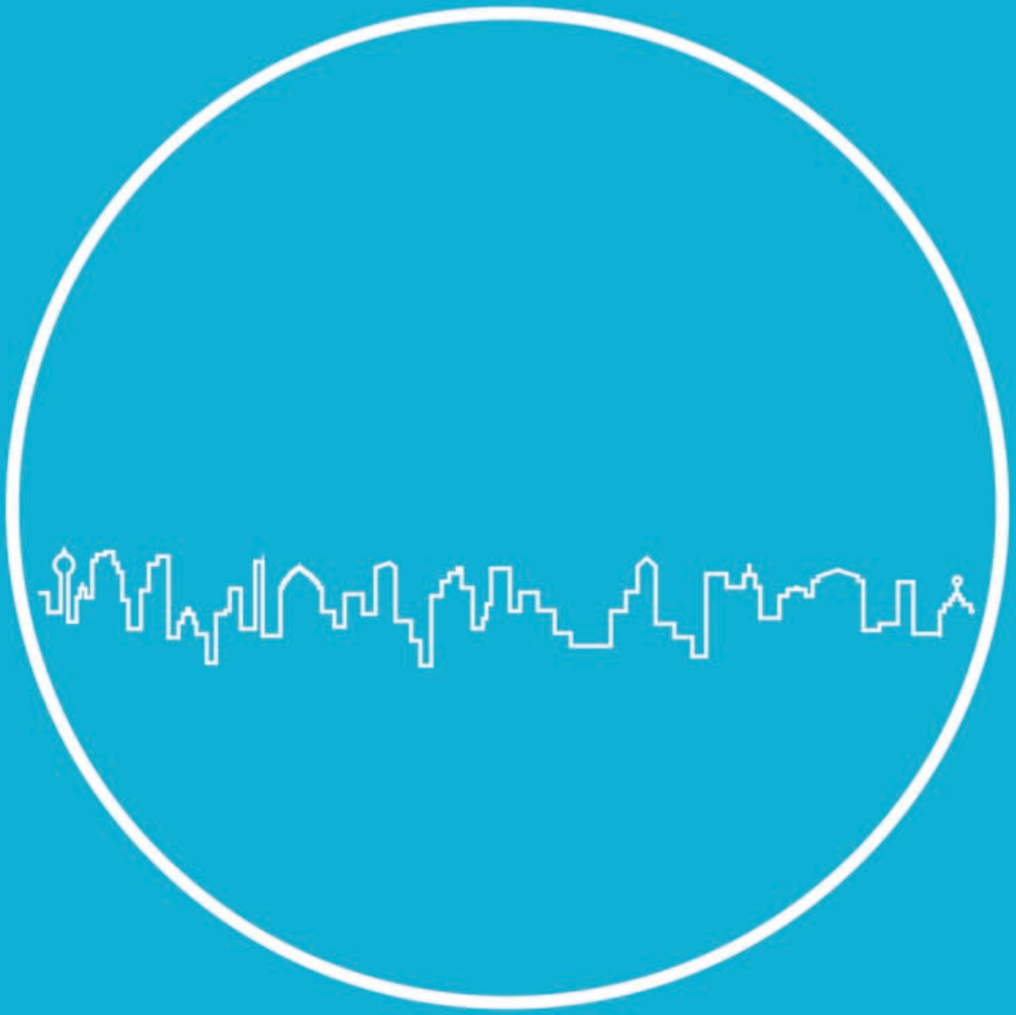
LE PARKOUR



Agilität in etablierten Organisationen

WAS IST AGILITÄT?

Das Thema Agilität, besonders die Agilität von Start-Up-Unternehmen, fasziniert uns als Beschäftigte einer etablierten Organisation seit langem. **NEIDISCH STELLTEN WIR UNS IMMER WIEDER DIE FRAGE, WIE WIR EINEN DERARTIGEN SPIRIT AUCH BEI UNS KREIEREN UND NUTZEN KÖNNEN.** Der Tatsache bewusst, dieses Phänomen nicht sachlogisch herleiten zu können, beschlossen wir, uns der Fragestellung durch Experimente zu nähern. Vieles davon ging schief und hatte den einzigen Effekt, dass wir innerhalb unserer gut geregelten und prozessual sauber beschriebenen Organisation zu ziemlichen Paradiesvögeln abgestempelt wurden. Doch vieles gelang uns auch, machte uns schneller, erfolgreicher und verschaffte uns so mehr Spaß – und auch die Idee, unsere Erfahrungen transparent zu machen. Der Entschluss zu diesem Ratgeber war gefasst und recht schnell hatten wir auch ein paar Seiten zusammen. Doch das Herz, der Titel, fehlte uns. Nachdenken alleine, auch Kreativmethoden wie Brainstorming und Ähnliches, halfen uns nicht. Zeit für uns, ein weiteres Experiment agiler Arbeitsweisen zu wagen: Wir suchten uns einen Owner – alle Begriffe werden im Ratgeber beschrieben – und gaben ihm die Aufgabe, einen Customer Backlog und daraus abgeleitet ein Product Backlog zu schreiben. Gemeinsam mit einem agilen Team von vier Leuten und einem Master standen acht Arbeitsstunden über zwei Tage zur Verfügung, um ein Marketingkonzept für das »Sketchbook« – so der Arbeitstitel – zu liefern. Das Team stellte bei der Produktpräsentation »nur« das Titelblatt vor. Den Einstieg wählte das Team über ein Video von »Parkoursportlern«, die sich bei cooler Musik durch die Stadt bewegten, und drückte uns den Ratgeber in gebundener Form mit Cover und den paar erwähnten ersten Seiten in die Hand. Das Cover hing in drei Farbvarianten gedruckt an der Wand. Es erfüllte damit zwar nicht im Ansatz unseren originären Kundenwunsch, begeisterte uns aber total. Wir hatten einen Titel.

»Le Parkour« ist eine Sportart, die ihren breiteren Anfang in den Banlieus, den Vorstädten französischer Metropolen, nahm. **ES GEHT DABEI UM DAS MÖGLICHST EFFIZIENTE ÜBERWINDEN VON HINDERNISSEN WIE MAUERN, ZÄUNEN**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

WAS IST AGILITÄT?

ODER GRÄBEN. Man bewegt sich frei von den Vorgaben der Architektur, Planung und Kultur durch den urbanen Raum. **MAN ZIEHT SEINE LINIE SELBSTBESTIMMT. IM FRANZÖSISCHEN HEISST DER PARKOURLÄUFER »LE TRACEUR – DER, DER EINE LINIE ZIEHT«. IM VORDERGRUND STEHEN DER BEWEGUNGSFLUSS UND DIE GESCHWINDIGKEIT, WELCHE AUFRECHTERHALTEN WERDEN.** Vor allem das Loslösen von geltenden Vorgaben und Regelungen, gepaart mit dem intelligenten Umgang beim Überwinden von Hindernissen, sprach uns beim Nachdenken über Agilität in etablierten Organisationen an. Darüber hinaus half uns diese Analogie, dem für uns schwer fassbaren Begriff »Agilität« näher zu kommen. Wir lernten immer mehr dazu.

AUS UNSERER SICHT KANN MAN DEN SPIRIT EINES START-UP-UNTERNEHMENS NUR MIT DER RICHTIGEN »ÜBERLEITUNG« IN EINE ETABLIERTE ORGANISATION ÜBERTRAGEN.

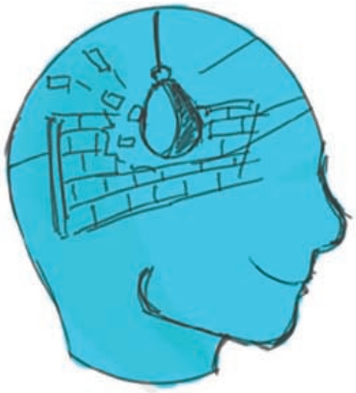
Wir machten uns also auf den Weg, diese zu suchen. Das Ergebnis ist unser Ratgeber, der all denen helfen soll, die Agilität in etablierten Organisationen einführen und / oder sich in die Materie einarbeiten wollen. **VOR ALLEM WÜNSCHEN WIR IHNEN, DASS SIE SPASS AN AGILEN EXPERIMENTEN – GERADE AUCH IM ETABLIERTEN UMFELD – HABEN!**

WAS IST AGILITÄT?

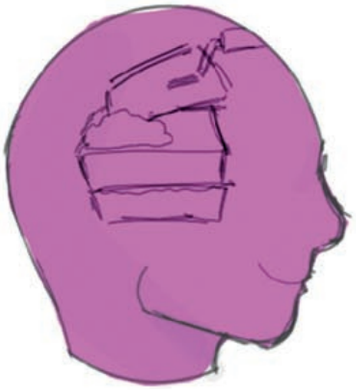
Während unserer »ersten Gehversuche« bei der Einführung von Agilität haben wir die Erfahrung gemacht, dass sich meist das stärkere, also das etablierte, System durchsetzt. Strebt man Agilität an, raten wir zum Durchbrechen des Musters – so wie man für »Le Parkour« verschiedene Sprung-, Kletter- und Haltetechniken erlernen muss.

IN DER AGILITÄT SIND DIES FÜR UNS VERSCHIEDENE

PRINZIPIEN



ELEMENTE



UND

ASPEKTE

WIE WERDEN WIR AGIL?

Aus den eigenen Erfahrungen, den Experimenten in der praktischen Umsetzung und unseren Beobachtungen beschreiben wir das Phänomen Agilität. **UNSERE SCHILDERUNGEN SOLLEN EINE HILFESTELLUNG GEBEN, AGILITÄT EINZUFÜHREN:**

Zu Beginn beschreiben wir sechs Prinzipien als Basis von Agilität. Während diese Prinzipien die mentale Ausrichtung der Agilität aufzeigen, verdeutlichen die anschließenden sechs Elemente, welche Voraussetzungen man aus unserer Sicht für Agilität schaffen muss. Zum Ende wird in sechs Aspekten aufgezeigt, wie die ersten pragmatischen Schritte der konkreten Umsetzung aussehen können. **SOMIT ERGIBT SICH FÜR UNSEREN RATGEBER DIE LOGIK VOM VERÄNDERTEN DENKEN, ÜBER DAS SCHAFFEN EINES NEUEN RAHMENS ZUR KONKRETEN ERSTEN UMSETZUNG ZU GELANGEN.**

Häufig stehen sie alle im Widerspruch zum bisherigen Vorgehen in etablierten Organisationen. Dies ist ein wesentlicher Grund, warum die Einführung agiler Vorgehensweisen in etablierten Organisationen auf teilweise massiven Widerstand stößt und sich oftmals sehr schwierig gestaltet. **DIE BESTEHENDE ORGANISATION FÜHLT SICH DURCH DIE AGILE HANDLUNGSWEISE HERAUSGEFORDERT.** Das Empfinden ist, dass das eigene Handeln zu kritisch und besserwisserisch hinterfragt wird; man bekommt aufgezeigt, wie es anders, wirksamer und schneller funktioniert oder funktionieren könnte. Kurzum: Es ist sehr unangenehm, kränkt und führt zu Konflikten.

In der Praxis erleben wir bei der Einführung von Agilität massiven, teilweise überaus kreativen Widerstand der etablierten Organisation. Sogar nach fast einem Jahr Arbeit eines bestehenden agilen Teams wurde ihm offen das Handlungsmandat abgesprochen. Oder anders ausgedrückt, man wollte es einfach nicht zur Kenntnis nehmen und hat es konsequent ignoriert.

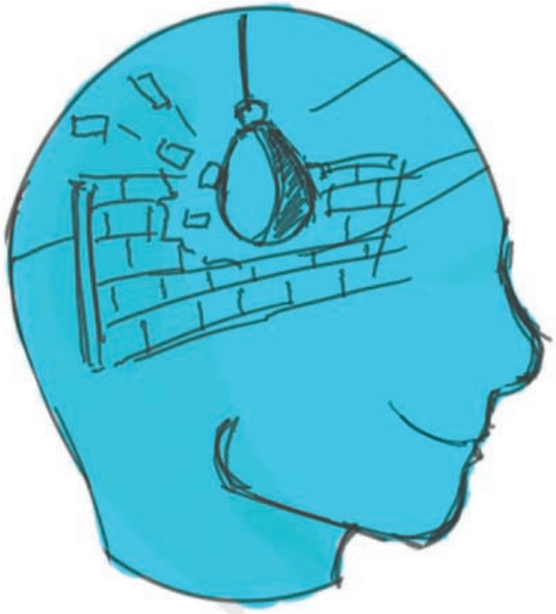
Im Folgenden sprechen wir in der Regel von Produkten (= oft Projekten) oder Geschäftsmodellen, welche mit agilen Vorgehensmodellen er- und bearbeitet werden. Im Kontext einer etablierten Organisation, in welcher die einzelnen Akteure meist funktional oder in einer Matrix organisiert sind, ist es daher wesentlich, zunächst das wirkliche Produkt beziehungsweise Geschäftsmodell des agilen Vorgehens zu definieren.

Und um es gleich vorweg zu sagen: »Es ist nicht der beispielsweise singuläre Vertragsabschluss der Verkaufsabteilung mit einem Kunden, sondern es ist in diesem Fall die gesamte Marktstrategie, die alle Kunden umfasst.«

MAN MUSS ALSO DEN WEG BESCHREIBEN, WIE MAN GENAU DIE KUNDEN GEWINNT, DIE MAN GEWINNEN MÖCHTE, ODER EINE KLARE LINIE ZIEHT.

WIE WERDEN WIR AGIL?

PRINZIPIEN



LIMITED RESOURCES

PROPOSED PRINCIPLES

MINIMAL VIABLE PRODUCT

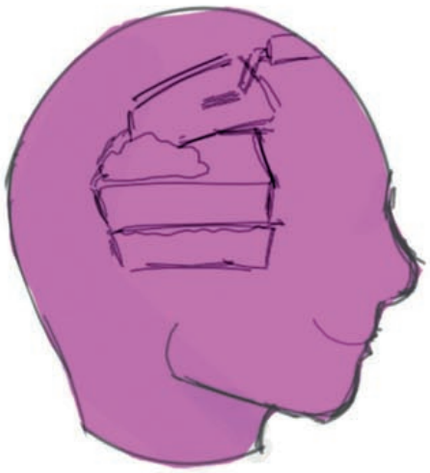
CO-CREATION

PIVOTING

NON-POSSESSIVE LEADERSHIP

WIE WERDEN WIR AGIL?

ELEMENTE



USERSTORY

NO SPLITHEADS

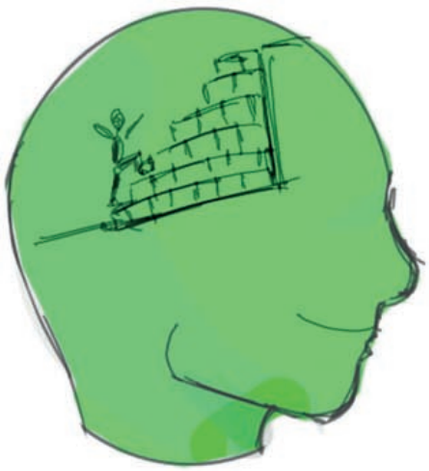
ONE PLACE

FUNCTIONAL DISSOLVEMENT

CLEAR MANDAT

SELF-ORGANIZATION

ASPEKTE



ROLES

STAND UP

BACKLOG

REVIEW & RETRO

SPRINT

BURN DOWN CHART

NORBERT NEUMANN, SARAH KOCH UND MATTHIAS SCHAFFER

LE PARKOUR – DAS MÖGLICHST
EFFIZIENTE ÜBERWINDEN VON HINDERNISSEN:

ERLEBEN SIE, WIE »LE TRACEUR« (DER, DER SEINE LINIE ZIEHT)
SICH AGIL IN ETABLIERTEN UNTERNEHMEN BEWEGT.

Für Fragen und Anregungen:

KONTAKT@LE-PARKOUR.NET
WWW.LE-PARKOUR.NET

ISBN 978-3-00-052695-4

9 783000 526954

22,00 € (D)